



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Image Studio, s.r.o.

An Employee Recruitment And Selection Proposal in Image Studio, s.r.o.  
Company

Student: Martin Mrázek

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Libuše Bláhová

Ostrava 2011

**Poděkování**

Děkuji Mgr. Libuši Bláhové za odborné vedení a podnětné rady při tvorbě mé práce. Rovněž děkuji paní Nataše Jarolímové za ochotný a vstřícný přístup při konzultacích sloužících pro získávání informací pro mou práci.

**Místopřísežné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce včetně příloh je původní a vypracoval jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího bakalářské práce – Mgr. Libuše Bláhové. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů v bakalářské práci je úplná, a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Ostravě dne 10. května 2011

.....  
Martin Mrázek

# Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretické poznatky z oblasti získávání a výběru zaměstnanců .....	2
2.1. Řízení lidských zdrojů.....	2
2.1.1. Zabezpečování lidských zdrojů .....	3
2.1.2. Úloha plánování lidských zdrojů.....	5
2.2. Proces získávání a výběru pracovníků .....	6
2.2.1. Definování požadavků.....	6
2.2.2. Získávání zaměstnanců .....	10
2.2.2.1. Dotazníky pro uchazeče o zaměstnání .....	14
2.2.2.2. Třídění uchazečů .....	14
2.2.2.3. Biodata .....	16
2.2.3. Výběr zaměstnanců .....	17
2.2.3.1. Metody výběru .....	17
2.2.3.2. Volba metod výběru pracovníků .....	21
2.2.3.3. Závěrečná fáze.....	21
3. Charakteristika společnosti.....	24
3.1. Základní údaje .....	24
3.2. Historie společnosti .....	24
3.3. Profil společnosti.....	26
3.4. Organizační struktura společnosti .....	27
3.5. Charakteristika zaměstnanců.....	27
3.5.1. Zastoupení v jednotlivých složkách společnosti Image Studio, s.r.o. ....	28
3.5.2. Věková struktura zaměstnanců.....	28
3.5.3. Zastoupení jednotlivých pohlaví .....	29
3.5.4. Struktura zaměstnanců dle dosaženého .....	29
4. Procesy získávání a výběru zaměstnanců na konkrétní místo ve společnosti Image Studio, s.r.o.....	30
4.1. Získání zaměstnanců .....	30
4.1.1. Identifikace potřeby nového zaměstnance .....	31
4.1.2. Definice požadavků.....	31
4.1.3. Zdroje uchazečů .....	32
4.1.4. Metody získávání uchazečů .....	32
4.1.5. Třídění uchazečů .....	33
4.2. Výběr vhodných zaměstnanců .....	34
4.2.1. Volba metod výběru zaměstnanců .....	35
4.2.2. Metody výběru zaměstnanců.....	35
5. Návrhy a doporučení .....	39

6. Závěr.....	45
Seznam použité literatury.....	47
Seznam tabulek .....	48
Seznam zkratek .....	48
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	49

# 1. Úvod

Řízení lidských zdrojů se v dnešní době dostává stále více do popředí zájmu společností usilujících o zefektivnění jejich fungování, neboť se zabývá jedním ze základních činitelů podílejících se na dosahování stanovených cílů, totiž lidmi ve společnosti zaměstnanými. Mezi klíčové otázky řízení lidských zdrojů patří personální optimalizace, jež zahrnuje i problematiku získávání a výběru nových zaměstnanců.

Procesy získávání a výběru zaměstnanců jsou jedním ze základních problémů týkajících se otázky personální optimalizace v rámci řízení lidských zdrojů. Je důležité, aby tyto procesy probíhaly efektivně a zajišťovaly optimální personální obsazení společnosti (po kvalitativní i kvantitativní stránce). Optimalizace lidských zdrojů je neustálý, průběžný, proces, který je stále nutno regulovat a analyzovat. Jejím účelem, mimo jiné, je také získávat vhodné uchazeče o zaměstnání a vybírat z nich nové zaměstnance, kteří budou přínosem pro fungování společnosti.

V mé práci se budu zabývat získáváním a výběrem zaměstnanců ve společnosti Image Studio, s.r.o.

Ve druhé kapitole objasním teoretické poznatky z oblasti získávání a výběru zaměstnanců získané z odborné literatury zabývající se touto problematikou. Ve třetí kapitole provedu charakteristiku společnosti Image Studio, s.r.o.. Ve čtvrté kapitole se budu zabývat analýzou procesů získávání a výběru zaměstnanců na konkrétní místo ve společnosti Image Studio s.r.o., což je pro mou práci klíčové. V páté kapitole uvedu návrhy a doporučení, které by mohly posloužit ke zlepšení a zkvalitnění stávajícího stavu.

Cílem mé práce je poznat a analyzovat procesy získávání a výběru zaměstnanců na konkrétní místo ve společnosti Image Studio, s.r.o. a navrhnout návrhy a doporučení sloužící ke zlepšení a zkvalitnění stávajícího stavu.

## **2. Teoretické poznatky z oblasti získávání a výběru zaměstnanců**

### **2.1. Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. [1]

**Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jakožto přístupu jsou [1]:**

- Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů (konfigurace nebo propojení) přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků posláním a hodnotám organizace.
- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že jim budou poskytovány příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.
- V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoli pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé než, že tyto zájmy nejsou nutně shodné.
- Výkonová složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových managerů.

#### **Cíle řízení lidských zdrojů**

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake (1990), „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat příležitosti“. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká cílů v následujících oblastech. [1]



### *Zabezpečování a rozvoj pracovníků*

Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál zaměstnatelnost - tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji. Může to také zahrnovat vytváření systémů vysoce výkonné práce, které zvyšují flexibilitu a obsahují v sobě „pečlivé a nekompromisní postupy získávání a výběru pracovníků, na výkonu založené pobídkové systémy odměňování a aktivity zaměřené na rozvoj manažerů a vzdělávání pracovníků odrážející potřeby podniku“ (Becker a kol. 1997). [1]

### *Oceňování pracovníků*

Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí. [1]

### *Vztahy*

Vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou, a napomáhat vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry. Pomáhat organizaci vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran (vlastníků, státních orgánů, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a veřejnosti v nejširším slova smyslu) a přizpůsobovat se jim. Řídit kulturně rozmanité pracovní síly a brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly v potřebách, stylech práce a v aspiracích pracovníků. Podnikat kroky k zabezpečení stejných příležitostí pro všechny i k tomu, aby v organizaci zvítězil etický přístup k řízení pracovníků, založený na péči o lidi, spravedlnosti a průhlednosti. [1]

#### **2.1.1. Zabezpečování lidských zdrojů**

Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a také je produktivně využívala. Týká se to

také těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem pracovníků do organizace a – pokud neexistuje žádná jiná možnost – i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů. [1]

Řízení lidských zdrojů se v podstatě týká spojování a sladování lidských zdrojů se strategickými a provozními potřebami organizace a také zabezpečování toho, aby byly tyto zdroje plně využívány. Zaměřuje se nejen na získání a udržení potřebného počtu a potřebné kvality lidí, ale také na výběr a povyšování lidí, kteří odpovídají kultuře a strategickým požadavkům organizace. [1]

Řízení lidských zdrojů klade v porovnání s tradičním personálním řízením větší důraz na hledání lidí, jejichž postoje a chování více odpovídají tomu, o čem se manažeři domnívají, že přispívá k úspěchu. Slovy Townleye (1989), organizace se více soustřeďují na „charakteristiky postojů a chování pracovníků“. Tato tendence má svá nebezpečí. Novátorské a přizpůsobivé organizace potřebují nekonformní a dokonce vzpurné pracovníky, kteří jsou schopni se „vzepřít systému“. Jestliže manažeři získávají lidi „k obrazu svému“, pak je tu nebezpečí, že organizace bude obsazena svým způsobem „naklonovanými“ konformisty a že se v ní na věky věků zachová dysfunkční kultura – ta, která mohla být úspěšná v minulosti, ale nyní už není vhodná a přiměřená novým okolnostem (nic neselhává, neoslabuje tak, jako úspěch). [1]

Přístup k zabezpečování lidských zdrojů ve smyslu řízení lidských zdrojů tudíž zdůrazňuje, že spojování a sladování zdrojů s požadavky organizace prostě neznamená udržování státu quo a udržování skomírající kultury při životě. Může znamenat - a často znamená – radikální změny v myšlení o schopnostech potřebných v budoucnu k dosažení trvalého růstu a k dosažení změny kultury. Politika zabezpečování lidských zdrojů v souladu s pojetím řízení lidských zdrojů se týká dvou základních otázek [1]:

1. Jaké lidi potřebujeme k tomu, abychom byli skutečně konkurenceschopní jak v současnosti, tak i v dohledné budoucnosti?
2. Co musíme udělat, abychom získali, zformovali a udrželi si tyto lidi?

Filosofie přístupu k zabezpečování lidských zdrojů odpovídajícího pojetí řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že jsou to lidé, kdo realizuje strategický plán. Jak uvedl Quinn Mills (1983), jde o proces „plánování majícího na mysli lidi“. [1]

Propojení podnikových strategií se strategií zabezpečování lidských zdrojů je založeno na pochopení směru, jímž se organizace ubírá, a na pochopení z toho vyplývajících potřeb lidských zdrojů z hlediska [1]:

- počtu potřebných v souvislosti s plánovanými činnostmi;
- dovedností (kvalifikace) potřebných s ohledem na vývoj techniky, technologie a trhů výrobků i s ohledem na strategie zvyšování kvality a snižování nákladů;
- vlivu restrukturalizací v organizaci v důsledku racionalizace, decentralizace, snižování počtu řídicích úrovní, fúzí, vývoje na trhu výrobků nebo zavádění nové technologie – například systému výrobních buněk, tedy modulární organizace práce;
- plánů změn kultury organizace v takových oblastech, jako je schopnost včasných dodávek, normy výkonu, kvalita, služba zákazníkovi, týmová práce a flexibilita, které signalizují potřebu lidí s různými postoji, přesvědčením a osobními charakteristikami.

Tyto faktory bude výrazně ovlivňovat typ podnikatelských strategií organizace a její způsob podnikání. Lze je vyjádřit termíny, jako je klasifikace podniků vypracovaná Boston Consulting Group, tj. divoká kočka, hvězda, kráva na peníze nebo pes, nebo Mikešova a Snobova (1978) typologie organizací, tj. obránce (obhájce), hledač (zlatokop, prospektor) a analyzátor. [1]

Strategie zabezpečování lidských zdrojů existují proto, aby zajistily lidi a dovednosti potřebné k podpoře podnikové strategie, ale tyto strategie také mohou přispívat k formulování podnikové strategie. Vedoucí personálních útvarů mají povinnost upozorňovat své kolegy ve vedení organizací na možnosti a omezení na straně lidských zdrojů, které budou ovlivňovat splnění strategických plánů. Například, při fúzi nebo převzetí bude důležité vzít v úvahu schopnosti manažerů podniku zvládnout novou situaci i kvalitu manažerů v podniku, který je předmětem fúze nebo převzetí. [1]

### **2.1.2. Úloha plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů. Jak to definovali Bulla a Scott (1994), je to „proces zabezpečování toho, že budou poznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb“. Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, když se někdy

týká i krátkodobějších požadavků. Zaměřuje se na kvalitativní i kvantitativní stránku potřeby lidských zdrojů a znamená to, že musí odpovídat na dvě základní otázky [1]:

1. Kolik lidí?
2. Jaké lidi?

Plánování lidských zdrojů se orientuje i na širší záležitosti týkající se způsobu zaměstnávání a rozvoje lidí v zájmu zlepšování efektivnosti organizace. Může tedy hrát významnou roli ve strategickém řízení lidských zdrojů. [1]

Plánování lidských zdrojů by mělo být v podstatě integrální součástí podnikového plánování. Pokud existují jasně zformulované strategické podnikové plány, pak je plánování lidských zdrojů z hlediska požadavků týkajících lidí. Ale samo také může ovlivňovat podnikovou strategii tím, že bude upozorňovat na možné způsoby efektivnějšího rozvíjení a rozmisťování lidí usnadňující dosažení podnikových cílů a že bude poukazovat, na ty které by měly být vyřešeny v zájmu zabezpečení toho, aby potřební lidé byli k dispozici a byli schopni žádoucím způsobem přispět k dosažení těchto cílů. [1]

## **2.2. Proces získávání a výběru pracovníků**

Obečným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků [1]:

1. definování požadavku – příprava popisu a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
3. vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, přípravy pracovní smlouvy.

### **2.2.1. Definování požadavků**

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního

plánu) (viz. předchozí kapitola práce). Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst a obojí potřeba musí být důkladně prověřena, aby se zjistilo, zda je oprávněná. Zejména je nezbytné prověřit potřebu náhrady nebo úroveň a typ pracovníka, které jsou požadovány. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa. Ty poskytují základní informaci potřebnou pro sestavení inzerátů, informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. [1]

Popis pracovního místa uvádí základní informace o pracovním místě, definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, obecný cíl práce na pracovním místě, hlavní činnosti nebo úkoly a jakékoliv další konkrétní požadavky nebo rysy. Pro účely získávání pracovníků je třeba mít i informace o možnostech vzdělávání a rozvoje a o možnostech kariéry. Pracovní podmínky na pracovním místě – mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody atd. – je také třeba uvádět, stejně tak jako zvláštní požadavky na pracovníka, jako je požadavek vykonávat práci na různých místech, cestovat nebo požadavek neobvyklé pracovní doby. [1]

Specifikace požadavků na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje vzdělání, výcvik kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele pracovního místa. [1]

Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle následujících bodů[1]:

- schopnosti – co daný jedinec musí znát a musí dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností;
- odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat;
- zkušenost, praxe – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci, dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce;
- zvláštní požadavky – tak, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej, nebo zavádět nové systémy;
- vhodnost pro organizaci – podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí;
- další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.;
- možnost splnit očekávání uchazeče – míra v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělání, jistoty zaměstnání atd.

Rozhodujícími body specifikace, které se používají ve výběrových pohovorech, jsou definice schopností, odborné přípravy a výcviku a praxe. [1]

Největší nebezpečí, kterému je třeba se v této fázi vyhnout, je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Žádat to nejlepší je asi zcela přirozené, ale stanovení nerealistický vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni, protože ti pak zjišťují, že se jejich talent a schopnosti nevyužívají. Nejlepší způsob je rozlišovat mezi těmi požadavky, které jsou podstatné, a těmi, které jsou žádoucí. [1]

Jakmile dojde k odsouhlasení požadavků, měly by být analyzovány podle určitých vhodných bodů. Pro to existuje řada postupů. Základním přístupem je stanovit a definovat podstatné a žádoucí požadavky podle hlavních bodů schopností, vzdělání a odborné přípravy a praxe. Další informace se mohou týkat zvláštních požadavků. A samozřejmě je nutné zvlášť uvést informace o pracovních podmínkách. [1]

Alternativně lze použít jeden ze systémů tradiční kvalifikace. Nejznámější jsou sedmibodový model vypracovaný Rodgerem (1952) a pětistupňový model Munro-Frankův (1954). [1]

**Sedmibodový model** se zaměřuje na [1]:

1. fyzické vlastnosti – zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla, mluvu;
2. vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti;
3. všeobecnou inteligenci – základní intelektuální schopnosti;
4. zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel;
5. zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity;
6. dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe;
7. okolnosti (zázemí) – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

**Pětistupňový model** se zaměřuje na [1]:

1. vliv na ostatní – tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsoby;
2. získanou kvalifikaci – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti;
3. vrozené schopnosti – přirozenou rychlost chápání a schopnost se učit;

4. motivace – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování;
5. emocionální ustrojení – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.

Z uvedených dvou modelů má sedmibodový model delší historii. Pětistupňový model je v některých oblastech jednodušší a klade poněkud větší důraz na dynamické aspekty uchazečovy kariéry. Oba modely mohou poskytnout vhodný rámec pro výběrový pohovor, ale stále více se nyní pro účely pohovoru používá přístup založený na schopnostech. [1]

Přístup založený na schopnostech (s důrazem na schopnosti chování) znamená, že schopnosti definované pro určitou roli jsou použity pro rámec procesu výběru. Jak uvádí Roberts (1997): „Prospěšnost přístupu založeného na schopnostech je v tom, že lidé mohou rozpoznat klíčové charakteristiky, které by mohly být používány jako základna pro výběr, a že tyto charakteristiky jsou pak popsány slovy, jimž každý rozumí a souhlasí s nimi ... Schopnosti se tak stávají fundamentální součástí procesu výběru pracovníku.“ [1]

Přístup založený na schopnostech může pomoci rozpoznat která metoda výběru, například psychologické testy nebo assessment centra, budou asi nejpravděpodobněji přinášet užitečné poznatky. Poskytuje také poznatky potřebné k vedení strukturovaného pohovoru, v jehož otázkách se lze zaměřit na konkrétní oblasti schopností, aby bylo možné stanovit, do jaké míry uchazeči splňují vhodné aspekty požadovaných schopností. [1]

Výhody přístupu založeného na schopnostech shrnuli Wood a Payne (1998) takto [1]:

- Zvyšuje přesnost předpovědi o vhodnosti uchazeče.
- Usnadňuje lepší porovnání mezi vlastnostmi jedince a požadavky pracovního místa.
- Při vedení pohovoru pomáhá zabránit překotným soudům.
- Může být oporou pro celou řadu metod výběru – dotazníky, pohovory, testy a assessment centra.

Na základě odborných schopností lze vytvořit určitý rámec očekávání toho, co lidé musejí být schopni dělat, mají-li dosáhnout výsledků požadovaných pracovním místem. Může také obsahovat definice požadovaných schopností chování, týkajících se osobních vlastností a chování vyžadovaných pro úspěšný výkon práce v takových oblastech, jako jsou interpersonální dovednosti, schopnosti vést, energičnost, podnikavost, komunikační schopnosti členství v týmu a analytické schopnosti. [1]

Schopnosti používané pro účely získávání a výběru pracovníků by měly splňovat následující kritéria [1]:

- Měly by se zaměřit na oblasti, v nichž uchazeči prokáží svou schopnost na příkladech ze svého dosavadního pracovního života nebo během studia – například schopnost vést, schopnost týmové práce, iniciativu.
- Měly by předpovídat úspěšný výkon práce na pracovním místě, například motivaci dosáhnout úspěchu.
- Mohou být posouzeny pomocí pohovoru v nějaké otázce zaměřené na chování, kdy – pokud je klíčovou oblastí schopností třeba řízení týmy – je možné uchazeče požádat, aby uvedli příklady, jak úspěšně vybudovali tým a vedli jej v nějaké akci.
- Mohou být použity jako kritéria v nějakém assessment centre.

Přístup založený na schopnostech podle těchto bodů může jako součást systematického procesu výběru nabídnout efektivní nástroje k rozpoznání vhodných uchazečů. [1]

### **2.2.2. Získávání zaměstnanců**

Procesu získávání se věnuje ve firmě většinou méně pozornosti, než výběru samotnému, avšak získávání zaměstnanců je neméně důležitý proces. Je snadné pochopit proč tomu tak je: získáváním je určen vzorek uchazečů, kteří později projdou procesem výběru. [3]

Ať už jsou pro přijetí zaměstnanců stanoveny jakékoli požadavky, prvotní je, aby potenciální zájemci byli vůbec o nabízeném místě informováni. Výběr skupiny zájemců, které budeme o volném pracovním místě informovat, použité komunikační kanály určují, kdo se o pracovní příležitosti dozví. Zdroje a cesty k nim by měly být stanoveny tak, aby při vynaložení co nejmenších nákladů vedly k získání co největšího množství kvalitních zájemců o práci. Často se také při jejich volbě vychází z tradic a z minulých zkušeností podniku. [4]

Pro přilákání uchazečů je důležité rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Nicméně, v případech kdy se setkáváme s obtížemi přilákání nebo udržení zájmu uchazečů nebo je předvídáme, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů – tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.



## **Analýza silných a slabých stránek získávání organizace**

Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnány s tím, co nabízí konkurence, a na základě toho by měl vypracovat seznam toho, co „prodává“ organizace jako zaměstnavatele. Lze při tom uplatnit zkušenosti z marketingu, při němž se preference potencionálních zákazníků porovnávají s vlastnostmi výrobků tak, aby se zdůraznily ty vlastnosti, které nejvíce přitahují zákazníka. Uchazeči o zaměstnání se snaží „prodat“ sami sebe, ale zároveň „kupují“ to, co nabízí organizace. Jestliže je trh práce trhem kupujícího, pak organizace, která se snaží „prodat“ sama sebe uchazečům o zaměstnání, musí zkoumat své potřeby a požadavky na ně ve vazbě na to, co sama může poskytnout. [1]

Cílem celého zkoumání je vytvořit lepší obraz organizace pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči. Nebo může existovat poněkud konstruktivnější cíl ukázat organizaci potřebu zlepšení její zaměstnavatelské pověsti za účelem přilákání většího množství nebo lepších uchazečů a za účelem udržení si těch, kteří byli vybráni. Zkoumání lze založit na průzkumu postojů a názorů současných pracovníků. [1]

Zdroje uchazečů se člení na dvě skupiny: vnitřní a vnější zdroje. V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoli některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti (často orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. [1]

Pokud využíváme lidské zdroje v rámci organizace, hovoříme o vnitřním náboru. Představuje pohyb uvnitř organizace z jednoho místa na druhé. [3]

Můžeme rozlišit tři možné typy pohybů uvnitř organizací[3]:

- vertikální pohyb doprovázený pracovním postupem,
- horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem,
- diagonální pohyb doprovázený přeřazením.

Pokud nejsou vhodné uchazeči uvnitř organizace, pak firmy často používají vnější zdroje. Běžně se používá zejména v případě, kdy jsou vyčerpány vnitřní možnosti získávání, anebo je

pro určitý druh práce lepší hledat osobu s charakteristickými znaky lišící se od těch, které mají potencionální uchazeči z firmy. [3]

Častou formou vnějšího získávání je inzerát uveřejněný v tisku, pro výběr manažerů a specialistů se stále více používají služby zprostředkovatelských agentur. Dále lze využít spolupráci s úřady nebo získávat absolventy přímo z různých škol. [3]

Metod získávání uchazečů z vnějších zdrojů je celá řada:

### **Příchozí**

Příchozí jsou jednoduše zájemci o práci, kteří se dostaví přímo do podniku. Často jde o reakci na náborový letáček, který je vyvěšen v blízkosti pracoviště. Tyto letáčky jsou velmi levným zdrojem náboru, zvláště pro ta pracovní místa, která jsou naplňována převážně prostřednictvím místního trhu. „Den otevřených dveří“ může zapříčinit zvýšení počtu příchozích zájemců, zvláště jsou-li k návštěvě jejího sídla a k seznámení s jejími výrobky a technologiemi pozváni i studenti. [4]

### **Doporučení zaměstnanců**

Na základě doporučení stávajícího zaměstnance firmy (toto doporučení se nazývá „zaměstnanecké doporučení“) nějakého člověka, například z jeho okolí, může také dojít k získání uchazeče o zaměstnání. Tato metoda je používána dokonce i pro odborná a technická povolání. Její využití je speciálně vhodné, pokud se snažíme získat pracovníky na nově utvořená, nebo neobvyklá pracovní místa, s jejichž naplněním jsou často potíže. Zdá se, že zaměstnanci, získaní tímto způsobem, obvykle neopouštějí organizaci v prvním roce svého působení, což ovšem neplatí pro organizace, kde panuje všeobecně nízká morálka nebo kde jsou podprůměrné pracovní podmínky. Zaměstnanec, který dává doporučení, totiž zřejmě kandidáta předběžně zhodnotí, aby se vyhnul tomu, že by mohl být v budoucnosti dáván do souvislosti s jeho chybami. Také mu asi předběžně vysvětlí, co ono zaměstnání obnáší, a pravděpodobně na něj i působí v tom směru, aby odváděl dobré výkony a nestavěl „doporučitele“ do špatného světla. Systém doporučování může ale také znamenat problémy při naplňování požadavků daných zákony o rovnocenných pracovních příležitostech. Množství a kvalitu podávaných doporučení lze zvýšit vhodnými stimuly. [4]

## **Inzerce**

Novinové inzeráty představují nejčastěji využívaný komunikační kanál pro většinu typů pracovních míst. Inzeráty jsou kromě novin a běžných periodik často zveřejňovány i v odborném tisku, zaměřeném na ekonomiku, v televizi a rozhlasu, a jsou dokonce i zasílány poštou těm potencionálním zájemcům o práci, kteří odpovídají požadovanému kvalifikačnímu profilu. Náplň inzerátů musí být uvážlivě volena a měla by vyjadřovat poctivé úmysly organizace, neboť inzerci nechtou jen ti, kdo práci zrovna hledají, ale i ti, kdo ji možná budou hledat v budoucnu, zákazníci a širší veřejnost. Inzerci je možno přesněji nasměrovat za pomoci postupů vypůjčených z marketingu. [4]

## **E-recruitment (neboli získávání pomocí počítačových sítí)**

Využívá při získávání pracovníků prostředků založených na počítačových sítích, jako je firemní veřejnosti přístupná internetová stránka nebo veřejnosti nepřístupná stránka. Proces získávání pomocí počítačových sítí se skládá z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů (předvýběru), výběru a nabízení zaměstnání nebo odmítnutí uchazečů. Cappelli (2001) odhadl, že použije-li se tento způsob jako jediný, stojí to pouze jednu dvacetinu toho, než když se k získání, výběru a přijetí téže osoby použijí tradiční metody. [2]

## **Využití externích služeb (outsourcing)**

Lze najít řadu argumentů ve prospěch používání externích služeb při získávání pracovníků – tedy zprostředkovacích agentur nebo poradců vykonávajících alespoň počáteční práci v podobě „dodání“ vhodných uchazečů nebo provádění jakéhosi předvýběru. [2]

## **Vzdělávací instituce**

Mnoho pracovních míst je možné obsadit čerstvými absolventy škol a učilišť. Pro některé organizace mohou být university, učiliště a školy hlavním zdrojem získávání pracovníků. V některých podnicích je zvykem každoroční získávání absolventů vysokých škol. Tyto podniky vynakládají velké úsilí na vydávání informačních brožurek, na pravidelné návštěvy škol za účelem „sbírání smetany“ a na vypracování všelijakých třídících a výběrových postupů zaměřených na čerstvé absolventy, včetně metod biodat a assessment center. [2]

Kombinovaná forma získávání zaměstnanců, jak již samotný název naznačuje, využívá principy a postupy jak vnitřního, tak vnějšího typu. Zahrnuje přijímání nově příchozích osob stejně jako pohyb pracovníku v rámci organizace. [3]

#### **2.2.2.1. Dotazníky pro uchazeče o zaměstnání**

Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Poskytují vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a pro sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k pohovoru a dalším výběrovým procedurám, pro samotný výběrový pohovor a pro následné činnosti související s nabídkou zaměstnání a se založením osobní evidence přijatého pracovníka. [2]

#### **2.2.2.2. Třídění uchazečů**

Po uveřejnění nabídky zaměstnání a poté, co je shromážděno dostatečné množství žádostí uchazečů, následují další typické kroky, spočívající ve třídění a prosévání uchazečů, které má následující pořadí [2]:

1. Pořídí se seznam uchazečů uvádějící jména, data, kdy žádost došla, a kolonky pro podnikové kroky (odmítnutí, ponechání, pohovor, zařazení do užšího výběru, nabídka zaměstnání)
2. Každému uchazeči se pošle standardní písemné poděkování, a to aniž by bylo učiněno jakékoliv rozhodnutí o pozvání k pohovoru nebo odmítnutí.
3. Uchazeč může být požádán, aby vyplnil a vrátil podnikový dotazník, napsal průvodní dopis nebo životopis, který může být na papíru nebo v elektronické podobě. To zajišťuje, aby všichni uchazeči mohli být zvažováni na základě stejného podkladového materiálu. Může být totiž velmi obtížné vyznat se v často špatně napsaných a uspořádaných životopisech, když kvalita životopisu (popisující uchazečovu kvalifikaci a praxi) bude asi vyšší v případech, kdy se uchazeči dostane pomoci od poradce pro osoby hledající zaměstnání (konzultanta outplacementu), tedy člověka, který v rámci státních či lokálních služeb zaměstnanosti, nebo i na komerčním základě hledá práci pro uchazeče o zaměstnání. Mnozí podnikoví referenti pro získávání pracovníků však – aby ušetřili čas a výdaje a vyhnuli se potížím – dávají přednost rozhodování bez dotazníku – tedy na základě průvodního dopisu a životopisu – všude tam, kde je zcela

jasné, že uchazeč vyhovuje nebo nevyhovuje požadavkům. Požadavek životopisu lze všeobecně doporučit při obsazování vyšších funkcí.

4. Uchazeči se porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa a jsou tříděni nejprve do tří kategorií: přijatelní, na hranici přijatelnosti, nevhodní.
5. Přijatelní uchazeči se dále prosévají a třídí tak, aby se vytvořil přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Tuto práci zajišťuje personalista a především manažer bezprostředně nadřazené obsazovanému místu. Ideální počet uchazečů v tomto souboru by měl být přibližně mezi čtyřmi až osmi. Méně než čtyři uchazeči umožňují relativně malou volbu (k této situaci však můžeme být přinuceni v případě, kdy se přihlásil naprosto nedostatečný počet vhodných uchazečů). Více než osm uchazečů znamená příliš mnoho času vynaloženého na pohovory a existuje nebezpečí nepřehlednosti, a tedy snižující efektivnosti rozhodování.
6. Sestaví se program pohovorů. Čas, který se věnuje každému pohovoru, bude záviset na složitosti a náročnosti práce na pracovním místě. V případě poměrně rutinní práce by mělo stačit asi třicet minut. V případě obsazování vyšší funkce však třeba věnovat pohovoru šedesát a více minut. Je lepší nezařazovat příliš mnoho pohovorů do jednoho dne – pokud budeme absolvovat více než pět nebo šest pohovorů, ztratíme rychle energii a pozornost a pak pravděpodobně nebudeme moci posuzovat, uchazeče a rozhodovat správně a dobře. Je také vhodné ponechat si mezi jednotlivými pohovory asi patnáct minut na to, abychom si připravili poznámky a připravili se na následující rozhovor.
7. Uchazeči jsou pozváni k pohovoru, přičemž v případě většího počtu získaných pracovníků se použije standardní dopis. V této fázi by měli být požádáni, aby vyplnili podnikový dotazník – pokud to ještě neudělali. V souvislosti s tímto krokem se často mluví o tom, že by se uchazečům měly zaslat nějaké detailní informace o organizaci a pracovním místě, aby se pak touto záležitostí při pohovoru neztrácel čas.
8. V závěrečném kroku je třeba znovu projít soubor přijatelných uchazečů, kteří nebyli přizváni k pohovoru, a uchazečů na hranici přijatelnosti a rozhodnout se, zda bychom si je neměli zařadit do rezervy. Poté je třeba těm, které si zařadíme do rezervy poslat tzv. rezervační dopis, ostatním pak pošleme standardní odmítavý dopis. Ten by měl uchazečům poděkovat za zájem a informovat je stručně, ale nikoliv příliš příkře, že nebyli úspěšní.

### 2.2.2.3. Biodata [2]

Vysoce strukturovanou metodou prosévání uchazečů poskytuje použití biodat. Jsou to určité detaily životopisných údajů korespondující s kritérii výběru pracovníků (to znamená, že se vztahují ke stanoveným kritériím, jako je vzdělání a praxe, signalizující, že jedinci jsou pravděpodobně vhodní). Tyto detaily jsou objektivním způsobem bodovány a pomocí posuzování dosavadní úspěšnosti uchazeče se předpovídá jeho budoucí chování.

Jednotlivé položky biodat tvoří demografické znaky (pohlaví, věk, rodinný stav), vzdělání a odborná kvalifikace, dosavadní zaměstnání a zkušenosti, mimopracovní funkce, koníčky a aktivity ve volném čase a motivace týkající se kariéry a práce. Těmto položkám je přisuzována váha podle jejich relativního významu, který mají jako prediktory budoucího pracovního výkonu, a každé z nich je přiděleno určité množství bodů. Tzv. biodatový dotazník (v podstatě podrobný dotazník pro uchazeče) poskytuje informace o každé položce, která je pak obodována.

Biodata jsou nejužitečnější v případech, kdy se na omezené množství pracovních míst hlásí velké množství uchazečů. Na základě předchozích zkušeností pak může být stanoveno mezní bodové skóre. Toto skóre bude ukazovat, kdo je přijatelný pro další fáze výběrového procesu a kdo by měl být odmítnut, ale dovoluje si držet některé uchazeče v rezervě do té doby, dokud nebude poté, co první dávka uchazečů projde výběrem, stanovena definitivní mezní hodnota skóre.

Kritéria a prediktory biodat se vybírají na základě analýzy pracovního místa, jejímž výsledkem je seznam potřebných schopností. Validita položek biodat jako predikátorů a váhy těmto položkám přidělené se stanovují na základě analyzování biodat existujících pracovníků., kteří jsou seskupeni jednak do skupiny vysoce výkonných pracovníků a jednak do skupiny málo výkonných pracovníků. Váhy jsou položkám přidělovány podle odstupňovaného významu odpovědí.

Biodatové dotazníky a systémy bodování se obvykle připravují pro konkrétní pracovní místo v organizaci. Jejich validita je srovnatelná s ostatními metodami výběru pracovníků, ale musejí být velmi pečlivě připraveny a prověřeny a jsou použitelné jen v případech, kdy je třeba vyřídit a posoudit velká množství uchazečů.

### **2.2.3. Výběr zaměstnanců**

Úkolem výběru uchazečů o zaměstnání je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Výběr je však vždy obousměrný proces. Nejen organizace vybírá budoucího zaměstnance, ale i uchazeč si vybírá organizaci. [3]

Výběr uchazečů je důležitou součástí lidských zdrojů. Má návaznost na další personální činnosti: na plánování a získávání zaměstnanců, analýzu práce a pracovních míst, školení a rozvoj zaměstnanců. [3]

**V průběhu výběru je nutné [3]:**

- shromáždit co nejvíce vhodných informací o uchazečích (stanovit si kritéria úspěšnosti pro hledanou profesi/funkci),
- zorganizovat a ohodnotit získané informace,
- odhadnout uchazeče,
- předvídat (předikovat) pracovní výkon,
- podat informace zájemcům o pracovní místo.

#### **2.2.3.1. Metody výběru [3]**

- Přijímací a výběrový pohovor;
- Psychologické testy na odhad inteligence, schopností, zájmů, motivace a osobnosti;
- Životopis;
- Ukázka práce;
- Posudky;
- Zdravotní prohlídka;
- Assessment centre;
- Výpis z trestního rejstříku;
- Reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného;
- Grafologie.

#### **Přijímací a výběrový pohovor**

V rozhovoru usilujeme o sběr potřebných informací o uchazečích. Je třeba zabezpečit návrh otázek, kterými získáme vhodné informace. Můžeme rozlišit dva druhy rozhovorů [3]:

## **Typy pohovorů:**

**Nestrukturovaný pohovor** – není založen na analýze práce a stanovení požadavků a stanovení požadavků na uchazeče. Tazatelé tak nevědí, jaké informace mají získat a nemají informace pro strukturování rozhovoru. [3]

**Strukturovaný rozhovor** – tazatel postupuje podle připravené série otázek, které jsou určeny na základě analýzy práce a specifikace požadavku pracovního místa. [3]

## **Individuální pohovory (pohovory typu 1+1)**

Individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovoru a uchazečem. V případě, že provádí individuální pohovor jen jediný tazatel (nejde o sérii individuálních pohovorů jednoho uchazeče s různými představiteli podniku), však existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí a to je důvod praktikování série individuálních pohovorů před panelem tazatelů. [1]

## **Pohovorové panely**

Skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, lze označit jako pohovorový panel. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat, prohloubit, jakékoliv povrchní posuzování. [1]

## **Výběrová komise**

Výběrová komise je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Její jedinou výhodou je to, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe. Výběrové komise mají tendenci být nakloněni sebejistým a výřečným uchazečům, ale



přítom mohou přehlédnout slabiny jedinců vyvolávající při povrchním zkoumání příznivý dojem. Mohou také podhodnotit kvality těch, kteří se nechali zaskočit úctou budící komisi a znervózňeli, ačkoli by se mohli za méně formální a strojené situace či při vlastním výkonu práce projevit jako plně schopní. [1]

Efektivnost všech uvedených typů pohovorů lze zvýšit a řadu uvedených nedostatků lze odstranit použitím tzv. strukturovaného či standardizovaného pohovoru. [1]

### **Psychologické testy**

Při této metodě je vhodné či spíše nutné využít služeb specializované poradenské firmy.

### **Životopis**

Životopis by měl v první řadě obsahovat informace jako jméno, adresa, spojení, datum narození, datum narození. Pak pracovní zkušenosti počínaje aktuální pozicí. Ke každé z nich doporučujeme uvést časové rozpětí, přesnou identifikaci zaměstnavatele, oblast podnikání, dosaženou pozici, popis pracovní činnosti a odpovědnosti. Také zmínit vzdělání a kursy počínaje aktuálním. Je dobré popsat obsah školení, zmínit dosažený titul, certifikát, nezanedbatelné jsou i jazykové znalosti, organizační dovednosti, technické, ostatní schopnosti a dovednosti, nebo to, zda má uchazeč řidičský průkaz. Je možné přiložit i reference, eventuálně zaměstnavatelem nebo agenturou požadované přílohy. [3]

### **Ukázka práce**

Uchazečům je zadán úkol ke zpracování, což vypovídá o odborných znalostech uchazeče, o jeho schopnostech v písemném projevu, o umění stanovit priority atd.. [3]

### **Výpis z rejstříku trestů**

Pro zákonem stanovené funkce povinné, v ostatních případech nutný souhlas uchazeče. [3]

## **Assessment centre**

Komplexnější přístup k výběru pracovníků nabízí assessment centre (termín se nepřekládá, ale kdysi byl použit velice přesný český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“). Tvoří je řada hodnotících postupů a má zpravidla tyto rysy [1]:

- Největší pozornost se soustřeďuje na chování.
- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jediným člověkem, a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto situací předpovídá jeho pracovní chování.
- Jako dodatek ke skupinovým pohovorům se používají pohovory a testy.
- Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.
- Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví pracovníci. Všichni hodnotitelé musí být pečlivě vyškoleni.

Assessment centre poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assessment centre rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejích hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoli. [1]

Dobře prováděné assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem. [1]

## **Grafologie**

Grafologii lze definovat jako zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem jejího požití při výběru pracovníků je na základě

uchazečova rukopisu si učinit závěry o jeho osobnosti a na této základně předpokládat jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli. Použití grafologie jako nástroje výběru pracovníků je v některých zemích Evropy dosti časté, ale ve Velké Británii je poměrně neobvyklé – Fowler (1991a) uvádí výsledky výzkumu o tom, že tuto metodu používá jen něco mezi půl až jedním procentem Britským zaměstnavatelů. Tento velmi malý podíl lze připsat na vrub podezření většiny specialistů, zabývajících se získáváním a výběrem pracovníků, že grafologie je poněkud falešná metoda a že její použití jako predikátoru znamená ztrátu času a peněz. Na základě rozsáhlého zkoumání výzkumné literatury došel Fowler (1991a) k závěru, že některé výzkumy ukázaly koeficient prediktivní validity pohybující se mezi 0,1 až 0,3, i když lze v literatuře nalézt i zcela nulové hodnoty. To jsou nízké údaje svědčící, svědčící pouze o špatné úrovni validity. Fowlerův závěr je, že klíč k charakteristikám osobnosti snad mohou zkušenosti grafologové nalézt, ale použití grafologie jako jediného nebo standardního predikátoru nelze doporučit. Také se domnívá, že skutečná přitažlivost grafologie pro některé lidi spočívá v tom, že jí lze použít bez vědomí autora rukopisu. [1]

#### **2.2.3.2. Volba metod výběru pracovníků**

Lze si zvolit mezi hlavními metodami výběru pracovníků. To, o čem Cook (1993) mluví jako o klasickém triu, tvoří dotazníky, pohovory a reference. Ty lze nahradit nebo doplnit biodaty a assessment centry i psychologickými testy či dalšími metodami. [1]

#### **2.2.3.3. Závěrečná fáze**

Jakmile je ukončena fáze pohovorů a testování, je třeba předběžně rozhodnout o tom, kterému z uchazečů nabídneme zaměstnání. Tuto nabídku pak učiníme telefonicky nebo písemně. Tato nabídka může být „podmíněna příznivými referencemi“ a uchazeč by o tom měl být samozřejmě informován. Jestliže existují více než jeden vhodný uchazeč pro dané pracovní místo, pak lze jen doporučit, abychom si jednoho nebo dva uchazeče nechali v rezervě. Uchazeči často odstupují, zejména pak ti, kteří se ucházeli o zaměstnání jen proto, aby si otestovali své šance a získali zkušenosti, popřípadě proto, aby přesvědčili svého současného zaměstnavatele o tom, aby si jich více vážil a promítl to například do výše jejich platu. [1]

Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. [1]

Konkrétní informace je zřejmá a podstatná. Je prostě nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodů odchodu ze zaměstnání (pokud je to

relevantní), výše platu či platového tarifu a možná i některých charakteristik pracovního chování. [1]

Názory na charakter a vhodnost uchazeče jsou méně spolehlivé a mělo by se s nimi zacházet opatrně. Důvod je zřejmý. Předchozí nebo současní zaměstnavatelé, kteří poskytují reference, mají sklon se vyhýbat poznámkám, které by mohly příliš poškodit šance daného jedince. Dělají to buď z jakési shovívavosti či dobročinnosti nebo si myslí, že cokoliv si řeknou nebo napíší, lze pokládat jako nactiutrháčné nebo urážlivé (reference jsou ve skutečnosti důvěrná sdělení, pokud jsou ovšem poskytovány bez zlé vůle a jsou správné). [1]

Osobní reference jsou však zcela k ničemu. Všechno, co mohou ukázat je to, že uchazeč má alespoň jednoho nebo dva přátele. [1]

Psané reference šetří čas, zejména jsou-li standardizovány. Mohou mít formu žádosti o napsání dopisu potvrzující dosavadní průběh zaměstnání a komentujícího všeobecným způsobem uchazečův charakter. Pokud jsou připojeny stručné informace o pracovním místě, které obsazujeme (může jít o výtah z inzerátu – neměl by to být nějaký podrobný popis pracovního místa), lze předchozí zaměstnavatele požádat, vyjádřili svůj názor na vhodnost daného jedince pro tuto práci. Ale to už žádáme trochu moc. Pokud pracovní místo a podniky nejsou identické, jak může současný nebo předchozí zaměstnavatel posoudit něčí vhodnost pro jiné zaměstnání v odlišném prostředí? [1]

Přesnější odpověď lze získat, jestliže poskytneme předchozím zaměstnavatelům k vyplnění jakýsi standardní formulář. Otázky uvedené v tomto formuláři by mohly zahrnovat [1]:

- Jaká byla délka zaměstnání?
- Jaký byl název pracovního místa?
- Jaká práce byla vykonávána?
- Jaký byl mzdový tarif či plat?
- Kolik dnů absence měl uchazeč během posledních 12 měsíců?
- Zaměstnali byste jej opět (jestliže ne, pak proč)?

Reference pomocí telefonu lze použít jako alternativu nebo jako doplněk písemných referencí. Velkou výhodou konverzace po telefonu je to, že lidé mají spíše sklon poskytnout upřímný názor ústně, než když jej mají napsat vzít na sebe jistý závazek. Použití telefonu může také ušetřit čas. [1]

Reference od zaměstnavatele jsou nezbytné pro ověření skutečností uváděných uchazečem. S názory v nich uvedených je však třeba zacházet opatrně. Velmi nadšené

reference mohou vyvolat podezření a měly by být porovnány s referencemi od jiného zaměstnavatele (reference od dvou zaměstnavatelů jsou v každém případě žádoucí). Špatné nebo chabé reference musejí vyvolat určitý poplach už proto, že nejsou příliš časté. Je ale třeba si uvědomit, že v referencích se může objevit zaujatost, a je třeba je ověřit, například telefonicky, pokud je to možné. [1]

### 3. Charakteristika společnosti

Společnost **Image Studio, spol. s r.o.** je marketingová a reklamní agentura působící na českém trhu již od roku 1993. Zabývá se převážně poskytováním marketingových, reklamních a grafických služeb. Její vedlejší činností je rovněž provozování svatební agentury. Oblastí, v níž společnost působí je Moravskoslezský kraj.

Informace sloužící k charakteristice společnosti byly získány z konzultací s paní Jarolímovou (majitelkou společnosti) a z internetového portálu společnosti.

#### 3.1. Základní údaje

Název společnosti	IMAGE STUDIO, s.r.o.
Založení společnosti	1993 pí. Natašou Jarolímovou
Datum zápisu do obch. rejstříku	18. března 1993
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Počet zaměstnanců	15
Sídlo společnosti	Na Jánské 23, 710 00 Slezská Ostrava
Společníci	Nataša Jarolímová (51%); ing. Tereza Raiskubová(49%)
Jednatelé	Nataša Jarolímová; Ing. Tereza Raiskubová
Způsob jednání	obě jednatelky za společnost jednají samostatně
Vklad	100 000Kč

#### 3.2. Historie společnosti

Společnost Image Studio, s.r.o. byla založena zakladatelskou listinou v Ostravě v roce 1993 paní Natašou Jarolímovou jakožto jediným společníkem. K zápisu do obchodního rejstříku došlo 18.3.1993. Výše základního kapitálu byla 100 000Kč, který byl splacen v plné výši. Hmotné vklady nebyly při zakládání do společnosti vkládány. Jediným jednatelem společnosti byla paní Nataša Jarolímová.

Původním zaměřením společnosti byla reklamní činnost s důrazem na grafické práce. Bezprostředně po založení měla společnost 5 zaměstnanců. Vzhledem k nutnosti expanze

proběhlo záhy, tedy v roce 1994, rozšíření personálu na přibližně 15 zaměstnanců. V roce 1994 se společnost rovněž rozšířila o dva společníky, ti však byli brzy nuceni společnost opustit. Důvodem byly zejména neshody v pohledu na vedení společnosti. V roce 1995 se obsah poskytovaných služeb rozrostl o marketingové služby. Tento krok byl v zásadě nutností, neboť provázanost reklamy a marketingu je více než značná.

Mezi významné spolupracovníky, se kterými společnost během své existence navázala dlouhodobý vztah, patří zejména tiskárny Šmíra print, s.r.o.; Zeman art, s.r.o. a SATO, s.r.o.. Šmíra print, s.r.o. společnosti zabezpečuje digitální, tampónový a velkoplošný tisk, sítotisk, gravírování do kovu apod.. Zeman art, s.r.o. pro společnost zabezpečuje ofsetový tisk, tiskne letáky, plakáty, brožury, katalogy, knihy, kalendáře, obaly, vizitky, samolepky a samopropisy. Společnost SATO, která společnosti zabezpečuje plechy, konstrukce a podobně.

K významným milníkům v historii nepochybně patří zejména zakázky pro firmy JÄKL Karviná a.s. (v roce 1997) a BALAKON (v roce 2001).

Firma JÄKL Karviná vznikla v roce 1918 a současnou právní formu má od roku 1993. K 1.4.2005 má 894 zaměstnanců. Sídli na Severní Moravě v Karviné. Pro tuto firmu společnost vypracovala celý marketingový plán zahrnující veškeré náležitosti, jako jsou kampaně, inzerce, návrhy, prospekty, dárkové předměty, multimediální prezentace, videoprojekce, společenské akce – plesy, firemní dny. Dále rovněž vytvořila designové pojetí společnosti zejména interiérových prostor.

Firmě Balakom a.s., jakožto tehdy začínající firmě, bylo poskytnuto kompletní reklamní zajištění, vizuální projev pro veřejnost, billboardy, samolepky, plakáty. Dále byla pro firmu rovněž vytvořena značka, značení skladů, jejich uspořádání a celkové pojetí interiéru.

Rok 2004 byl rokem změn. Jednak se do společnosti přidala dcera paní Jarolímové, jakožto společník. V současnosti tedy vlastní paní Jarolímová 51% společnosti a její dcera 49%. Jednatelkami společnosti jsou obě, samostatně. Další významnou změnou bylo zavedení svatební agentury v rámci činnosti společnosti.

V průběhu existence společnosti zaznamenává společnost stálý růst obrátu, výjimkou byl pouze rok 1999, kdy z důvodu menšího počtu zakázek obrát klesl. Rok 2009 byl rokem celosvětové hospodářské krize. Tato krize se samozřejmě podepsala i na množství prostředků vynakládaných na marketing a reklamu, v důsledku čehož společnosti klesl zisk cca o 5 milionů, než tomu bylo v předešlých letech, což představuje cca 30% pokles zisku.

### 3.3. Profil společnosti

IMAGE STUDIO, s.r.o. je reklamní a marketingová společnost poskytující komplexní služby. Společnost byla založena v roce 1993, a proto již má mnohaleté zkušenosti v tomto oboru. Filozofií společnosti je být svým klientům společníkem, který se podílí na jejich úspěchu. Tomu je podřízena i nabídka služeb, aby úspěchu bylo dosaženo klasickými reklamními prostředky, multimediální propagací a kombinací netradičních postupů, jež odpovídají individuální charakteristice výrobků či služeb.

Reklamní a marketingová společnost Image Studio, s.r.o. usiluje o to, aby v daném prostředí byly využity maximálně všechny vhodné reklamní prostředky a možnosti. Image Studio, s.r.o. se specializuje na působení v regionu severní Moravy a Slezska. Koncepce reklamní a marketingové strategie spočívá v dlouhodobé spolupráci se zákazníkem, která se neomezuje v případě potřeby pouze na jeden region.

Její filozofií je být svým klientům společníkem podílejícím se dlouhodobě na jejich úspěchu. Tomu podřizuje i nabídku služeb, aby úspěchu klienta dosáhli nejen klasickými reklamními prostředky, ale i multimediální propagací a kombinací netradičních postupů, které odpovídají individuální charakteristice výrobků či služeb klienta. Koncepce reklamní a marketingové strategie spočívá v dlouhodobé spolupráci se zákazníkem. K tomu poskytuje společnost Image Studio, s.r.o. klientovi tým odborníků s dlouholetými zkušenostmi ve svých profesích.

Firma IMAGE STUDIO získala za dobu svého působení celou řadu ocenění, aktuálně např. ocenění "TOP CZECH QUALITY 1. stupně" (viz. Příloha č. 2. - ocenění "TOP CZECH QUALITY 1. stupně")

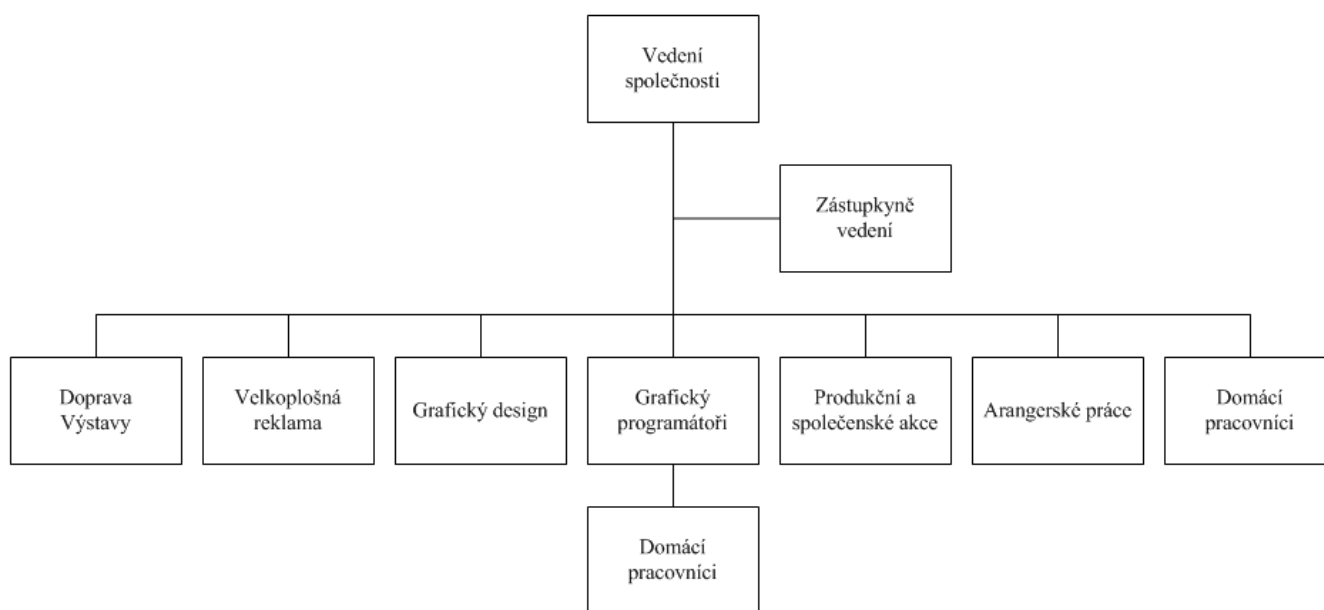
Mezi zákazníky společnosti patří například: PODA, a.s.; Trojek, a.s.; Ostravské Výstavy, a.s.; Arcelor Mittal, a.s.; Feron, a.s.; Ridera, a.s.; Magistrát Ostrava; Echoton, a.s.; Isora, a.s.; OKD, a.s.; Radegast, a.s.; Allianz; PPL CZ, s.r.o.; Mezinárodní hudební festival Janáčkův máj, o.p.s.; Polský konzulát a mnoho dalších.

Svatební studio, které je činností společnosti nabízí také možnost zajistit celý „Svatební den na klíč“. Zajišťuje nejen celý svatební den, ale i samotné věci s ním spojené, jako jsou termín a místo obřadu, svatební oznámení i snubní prstýnky. Dále zajišťuje svatební šaty, závoje a doplňky, kadeřnické a kosmetické služby, dopravu, včetně ozdob na auta, výzdobu, kytice, svatební hostinu s dorty a koláčky, hudbu a zábavný program, ubytování hostů a svatební cestu.



### 3.4. Organizační struktura společnosti

Jak je patrné z tohoto schématu, je organizační struktura společnosti plochá a v zásadě jednostupňová. Vzhledem k relativně malému počtu zaměstnanců je to zcela optimální řešení. Oblast podnikání společnosti, tedy marketing a reklama, nevyžaduje výrazně větší personální zastoupení pro efektivní fungování společnosti.



*Schéma organizační struktury společnosti Image Studio, s.r.o.*

### 3.5. Charakteristika zaměstnanců

Ve společnosti je v současnosti zaměstnáno 16 zaměstnanců. Následující podkapitoly se věnují rozboru struktury zaměstnanců dle různých hledisek. Vedení společnosti zastávají paní Jarolímová s dcerou. Pro společnost jsou klíčovým prvkem oddělení grafického designu.

### 3.5.1. Zastoupení v jednotlivých složkách společnosti Image Studio, s.r.o.

Tabulka č. 1 - Zastoupení v jednotlivých složkách společnosti Image Studio, s.r.o.

<b>Celek/pozice</b>	<b>Počet Zaměstnanců</b>
Vedení společnosti	2
Odborná asistentka	1
Doprava, výstavy	2
Velkoplošná reklama	1
Grafický design	2
Grafický programátor	1
Produkční a společenské akce	2
Aranžerské práce	1
Domácí pracovníci	4

Zdroj: vnitropodniková data

### 3.5.2. Věková struktura zaměstnanců

Tabulka č. 2 - Věková struktura zaměstnanců

<b>Věková skupina</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
Do 20 let	0
21-30	6
31-40	3
41-50	1
51-60	4
Nad 61	2

Zdroj: vnitropodniková data

Z tabulky vyplývá, že věková struktura je v zásadě vyvážená. Nejpočetnější věkovou skupinou je v rozmezí 21-30 let. Tato skutečnost je způsobena zejména tím, že oblast podnikání společnosti si žádá kreativní a pozitivní přístup plný zajímavých nápadů, a mladí lidé požadavky splňují.

### 3.5.3. Zastoupení jednotlivých pohlaví

Tabulka č. 3 - Zastoupení jednotlivých pohlaví

Pohlaví	Počet zaměstnanců
Muži	5
Ženy	11

Zdroj: vnitropodniková data

Ve společnosti jsou zaměstnány převážně ženy.

### 3.5.4. Struktura zaměstnanců dle dosaženého

Tabulka č. 4 - Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců
Učiliště	1
Střední škola – výuční list	1
Střední škola - maturita	12
Vysoká škola	2

Zdroj: vnitropodniková data

Z tabulky jasně vyplývá, že většina zaměstnanců dosáhla středoškolského vzdělání zakončeného maturitou.

Ve společnosti je minimální obměna zaměstnanců, fluktuace je tedy malá. Nejčastějším důvodem pro odchod zaměstnance je odchod na mateřskou dovolenou. Jak již bylo uvedeno výše, klíčovou osobou společnosti je osoba grafického designera, respektive grafické designérky. Vzhledem k tomu, že tato funkce je obsazena mladou dívkou, u níž je možnost nástup na mateřskou dovolenou a navíc tato zaměstnankyně oznámila, že o této možnosti uvažuje, je účelné a užitečné zabývat se rozboru procesu získávání a výběru zaměstnanců na tuto pozici.

## **4. Procesy získávání a výběru zaměstnanců na konkrétní místo ve společnosti Image Studio, s.r.o.**

V této části mé práce se budu věnovat analýze postupů používaných ve společnosti Image Studio, s.r.o. při procesu získávání a výběru zaměstnanců. Použité informace byly zjištěny při konzultacích s vedením společnosti.

Jak jsem uvedl v závěru třetí kapitoly, společnost Image Studio, s.r.o. nemá doposud zpracovanou žádnou směrnici sloužící k získávání a výběru zaměstnanců a projevila zájem o vytvoření takového dokumentu, který by jí umožnil efektivně získávat a vhodně vybírat nové členy týmu.

Pro různé druhy profesí je vhodné využívat odlišné druhy metod zejména týkající se výběru vhodného zaměstnance. Příčina této skutečnosti je zřejmá. Každá profese si žádá své specifické požadavky, ať už jde o úroveň a druh dosaženého vzdělání, délku praxe, schopnosti a dovednosti, znalost jazyků, nápaditost, kreativitu a podobně a tyto rozdílné požadavky jsou příčinou rozdílného přístupu k výběru vhodných budoucích zaměstnanců podle obsazované pozice. Není tedy možné provádět výběrový proces pro jednu pozici (například technického pracovníka) a profesi zcela odlišnou (jako je například grafický programátor).

Rozhodl jsem se tedy pro rozbor získávání a výběru zaměstnance pro určitou pozici, konkrétně pro pozici grafického designera, která je pro společnost stěžejní.

### **4.1. Získání zaměstnanců**

Volba vhodných forem a metod získávání zaměstnanců nám může zajistit kvalitní základnu uchazečů o zaměstnání, ze kterých poté můžeme vybrat soubor vhodných kandidátů a ve finále zvolit jednoho nejvhodnějšího uchazeče o nabízenou pozici a přijmout jej do společnosti jako nového člena týmu.

Z rozhovoru s paní Jarolímovou jsem zjistil, že odpovědnost za personální záležitosti nese p. Jarolímová. Ta odpovídá za identifikaci potřeby nového zaměstnance, proces získávání a výběru z vhodných uchazečů.

#### **4.1.1. Identifikace potřeby nového zaměstnance**

Personální optimalizace, nebo-li optimalizace počtu zaměstnanců, je jednou ze stěžejních částí řízení lidských zdrojů. Jejím cílem je zajistit takový počet zaměstnanců ve společnosti, aby mohla úspěšně a efektivně naplňovat účel svého podnikání. Jinak řečeno, aby ve společnosti nebylo zaměstnáno zbytečně moc či málo zaměstnanců. Jedná se o soustavný proces, prováděný plánovitě. Identifikace toho, že je ve společnosti zapotřebí nového zaměstnance je tedy velice podstatná část v rozhodování o optimalizaci.

Jak bylo uvedeno výše, za identifikace potřeby nového zaměstnance ve společnosti Image Studio, s.r.o. zodpovídá paní Jarolímová. Vzhledem k relativně dlouhé praxi ve vedení společnosti, umí již předvídat nadcházející potřebu nového zaměstnance. Včasná identifikace této potřeby je základem pro hladký průběh optimalizace personálního obsazení společnosti.

Ve společnosti Image Studio, s.r.o. jsou ve větší míře zastoupení mladší lidé. Důvodem pro toto řešení je, jak jsem se dověděl z rozhovoru s paní Jarolímovou, že tito lidé bývají plní elánu, nadšení, kreativní, nemají nežádoucí návyky z předchozích zaměstnání. Tyto výhody jsou v oblasti podnikání společnosti velkým přínosem. Jistou nevýhodou může být to, že u těchto nových zaměstnanců je nutno provést důkladnější zaškolení a seznámení s prací. Tuto nevýhodu, jak jsem se dozvěděl, nepovažuje paní Jarolímová za nikterak významnou.

Ve společnosti jsou tedy zastoupeny mladé ženy, u nichž je potencionální možnost nástupu na mateřskou dovolenou. Tato situace obvykle pravidelně nastává v rozmezí několika let. Pokud je tedy zjištěna potřeba nahradit odcházející zaměstnankyni, je zahájen proces získávání a výběru nového zaměstnance tak, aby odcházející zaměstnanec mohl zaškolit nového zaměstnance a seznámit jej s jeho povinnostmi a náplní jeho práce.

Kromě odchodů na mateřskou dovolenou v posledních letech byly důvodem studium či změna oboru zaměstnance, kdy se tento zaměstnanec rozhodl odejít ze společnosti a hledat si práci v jiném oboru než je zaměření společnosti. V jednom případě zaměstnanec odešel ze společnosti, aby založil vlastní společnost – ze zaměstnance se stal konkurent.

#### **4.1.2. Definice požadavků**

Při definici požadavků vycházíme z popisu a specifikace pracovního místa. Je velice důležité, aby byly požadavky správně definovány tak, aby na volné místo hlásili uchazeči, kteří jim vyhovují.

Při definici požadavků rozlišujeme dvě základní části, a sice popis pracovního místa a specifikaci pracovního místa. Ve společnosti Image Studio, s.r.o. dosud není vypracovaná žádná směrnice ani postup pro definování požadavků na jednotlivé pozice ve společnosti. Definování těchto požadavků v současnosti probíhá na základě zkušeností, empiricky.

Mezi požadované podmínky pro přijetí patří například: organizační schopnosti, kreativita, schopnost práce na PC, znalost cizího jazyka, řidičský průkaz, apod..

#### **4.1.3. Zdroje uchazečů**

Mezi dvě základní skupiny uchazečů patří vnitřní a vnější zdroje uchazečů. Vnitřním zdrojem uchazečů chápeme uchazeče nalezené mezi stávajícími zaměstnanci. Vnější zdroj uchazečů je soubor uchazečů o zaměstnání, kteří nejsou zaměstnanci společnosti.

Vzhledem k tomu, že společnost čítá 15 zaměstnanců, je tedy po personální stránce malá a získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů není tedy moc využíváno. Tato situace by byla přípustná pouze ve zcela výjimečných případech a jako pouze dočasné řešení. Pro získávání uchazečů o zaměstnání jsou tedy využívány vnější zdroje.

#### **4.1.4. Metody získávání uchazečů**

Metod pro získávání případných vhodných uchazečů existuje celá řada. Každá společnost má své osvědčené metody, které používá a se kterými je spokojená. Hlavními určujícími znaky těchto metod jsou například: náklady s nimi spojené; čas potřebný k jejich realizaci; doba, po níž působí či jejich efektivnost. V následující podkapitole se zabývám rozбором metod, které jsou používány ve společnosti Image Studio, s.r.o..

### **Spolupráce s úřadem práce**

Tato metoda získávání zaměstnanců je v našich podmínkách velice často využívána. Mezi jeho hlavní přednosti patří, že možno získat pozornost uchazečů o zaměstnání bez vynaložení finančních prostředků. Možnou nevýhodou může být to, že mohou být osloveni i lidé, kteří jsou dlouhou dobu nezaměstnaní a ztratili pracovní návyky, nebo ti, kteří nemají dostatečné kvality pro nabízenou pozici. Vliv této nevýhody lze částečně omezit tím, že budou dostatečně detailně identifikovány požadavky na uchazeče o zaměstnání a vhodným předvýběrem.

Tento způsob získávání uchazečů o zaměstnání je ve společnosti Image Studio, s.r.o. využíván. Jak jsem se dověděl při konzultaci s paní Jarolímovou, soubor uchazečů získaný prostřednictvím úřadu práce bývá ale obvykle neuspokojivý. Často se hlásí uchazeči, kteří nesplňují požadavky kladené na uchazeče, jsou nezodpovědní, nepřipravení pro přijímací

řízení, uvádějí lživé informace či dokonce ani o obsazované pracovní místo nemají zájem a přicházejí si pouze pro potvrzení pro úřad práce.

### **Doporučení zaměstnanců**

Výhodou této metody je fakt, že pokud stávající zaměstnanec doporučí někoho ze svého okolí, je si vědom jisté „morální odpovědnosti“ za doporučovaného člověka a nedoporučil by tedy někoho, o kom není přesvědčen, že bude plnit své pracovní povinnosti. Stejně tak doporučený uchazeč o zaměstnání bude cítit pocit vděčnosti a závaznosti.

Tímto způsobem byl v minulosti získán jeden z dlouhodobých zaměstnanců, který u společnosti pracuje více než 10 let. S tímto zaměstnancem je vedení spokojeno, svou práci odvádí zodpovědně a správně. Což je v souladu s poznatky, které byly uvedeny výše.

### **Příchozí**

Běžnou skutečností bývá, že uchazeči kontaktují paní Jarolímovou nezávazně na tom, zda je zveřejněna nabídka práce. Často to bývají lidé, kteří navštívili webové stránky společnosti či se nějakým doslechli o společnosti od lidí ze svého okolí. I v případě, že není obsazovaná žádná pozice ve společnosti, jsou jejich data a informace o nich získané pečlivě zakládány a v případě následující potřeby je do této databáze nahlédnuto a nejvhodnější uchazeči jsou dotázáni, zda jejich zájem stále trvá, požádání o aktualizaci informací a zařazení do souboru získaných uchazečů.

### **Inzerce**

Na základě konzultace s paní Jarolímovou jsem zjistil, že tato metoda byla využívána dříve, v současnosti již jen zřídka. Hlavním důvodem opuštění této metody byla její nákladnost a malá efektivita inzerce. Pro inzerci byly požívány zejména regionální tiskoviny, konkrétně inzertní noviny Avizo či deník Mladá Fronta Dnes.

#### **4.1.5. Třídění uchazečů**

Po získání souboru uchazečů o zaměstnání je zapotřebí provést rozdělení uchazečů do skupin podle toho, jak moc budou jednotliví uchazeči potencionálně vhodní pro to, aby úspěšně vykonávali obsazovanou pozici a stali se platným členem společnosti. Takto si

můžeme vytvořit několik skupin uchazečů – od uchazečů zcela vhodných, přes uchazeče částečně vhodné až po uchazeče nevhodné pro námi obsazovanou pozici.

Ve společnosti Image Studio, s.r.o. tento předvýběr probíhá zejména na základě vyhodnocení motivačního dopisu a standardizovaného životopisu, jejichž zaslání je požadováno v nabídce práce. Tyto dokumenty bývají zasílány zejména v elektronické podobě na e-mailovou adresu paní Jarolímové. Po obdržení motivačních dopisů a životopisů od uchazečů o zaměstnání provede paní Jarolímová rozbor a třídění do jednotlivých skupin podle údajů uvedených v životopise. Mezi hlavní a rozhodující údaje, které ovlivňují rozhodování o vhodnosti uchazeče patří: samotný způsob, jímž jsou vytvořeny dopis a životopis; odbornost; s jakými počítačovými programy pracují; věk; případně předešlá fluktuace. Ti, kteří nejlépe vyhovují požadavkům, jsou následně pozváni k pohovoru. Tato pozvánka bývá obvykle zasílána elektronickou poštou.

## **4.2. Výběr vhodných zaměstnanců**

Po získání uchazečů a jejich předběžného roztrídění v rámci předvýběru je, v procesu získávání a výběru zaměstnanců, řada na samotný výběr zaměstnanců. Je důležité zvolit správnou metodu výběru, respektive kombinaci metod výběru zaměstnanců tak, aby byly odhaleno, zda daný uchazeč skutečně splňuje požadavky na obsazovanou pozici.

Jak již bylo řečeno výše, metody používané pro získávání uchazečů o zaměstnání se v závislosti na vlastnostech obsazované pozice nijak zvláště neliší. Problematika výběru vhodného zaměstnance ze získaného souboru uchazečů je však poněkud složitější, neboť nelze použít stejné metody pro různé pozice. V následující kapitole se zaměřím na výběr vhodného uchazeče pro obsazení pracovní pozice na místo grafického designera.

Image studio, s.r.o., jakožto marketingová a reklamní agentura, se prezentuje svým grafickým designem. Prakticky veškeré vizuální výstupy jsou postaveny na práci grafického designera. Je tedy zřejmé, že tento pracovník je klíčový. Jak mi bylo sděleno paní Jarolímovou, jiné společnosti v tomto oboru často externě spolupracují se specialisty, kterým zadávají tvorbu designu. V tomto řešení se však skrývá několik nedostatků. Jedním je to, že pokud jsou využíváni různí externí spolupracovníci, liší se i grafický výstup, neboť každý má svůj vlastní projev a styl. Pokud je však využíván pouze jeden externista, se kterým je společnost spokojena, stává se časem spolupráce s tímto člověkem problematickou, neboť nemá personální vazby se zadávající společností. Není tedy motivován, necítí se „vnitřně



spjat“ se společností a časem se pro něj stává jeho práce stereotypní a nezpracovává zadané úkoly originálně.

Dalším důvodem, proč je osoba grafického designera důležitá, je také to, že pokud je to vlastní zaměstnanec společnosti, nedochází ke ztrátě informací. Zákazník může jednat přímo s grafickým designerem, který pro něj vytváří jím požadovaný výstup (ať již se jedná o návrh na velkoplošnou reklamu, leták, brožuru či jakýkoli jiný tiskovinu či předmět) místo toho, aby jednal s paní Jarolímovou a ta následně sdělovala zadání práce osobě grafického designera. Je běžné, že zákazníci dlouhodobě spolupracují se společností Image Studio, s.r.o.. Pro konkrétní společnost bývá vyčleněn jeden konkrétní designer, jehož práce se zákazníkovi zamlouvá. Ten pak má na starost dlouhodobou spolupráci s touto společností, neboť je s ní obeznámen, zná její požadavky a „vkus“, což vede k úspěšné a oboustranně spokojené spolupráci.

Výběrový proces ve společnosti Image Studio, s.r.o. probíhá ve třech kolech. Prvním kolem bývá předvýběr, založený na hodnocení informací v motivačním dopisu a životopisu. Vhodní uchazeči postoupí do druhého kola, jsou tedy přizváni k výběrovému pohovoru. Soubor uchazečů, který je pozván k tomuto druhému kolu výběrového řízení, bývá přibližně v rozsahu 15 lidí. Na základě výsledků tohoto kola pohovorů jsou vybráni dva nejvhodnější uchazeči, kteří jsou pozváni k závěrečnému pohovoru. Výsledky tohoto druhého pohovoru vedou k vybrání zaměstnance, kterému je následně nabídnuta práce a sepsána pracovní smlouva.

#### **4.2.1. Volba metod výběru zaměstnanců**

Jak jsem již uvedl výše, metody používané pro výběr zaměstnanců pro obsazování různých pozic ve společnosti se ze zcela zřejmých důvodů liší. Důvod je více než jasný – odlišná zaměstnání kladou odlišné požadavky na vzdělání, schopnosti a dovednosti uchazeče a tedy i na způsoby jakými tyto vlastnosti odhalovat a analyzovat.

#### **4.2.2. Metody výběru zaměstnanců**

##### **Přijímací a výběrový pohovor**

Jednu z metod používaných ve společnosti Image Studio, s.r.o. při výběru nových zaměstnanců je výběrový pohovor. Jak již bylo uvedeno výše, je pohovor obvykle metodou používanou pro druhé a třetí kolo výběrového řízení. K první sérii pohovorů postupuje soubor uchazečů vybrán na základě předvýběru (přibližně 15 uchazečů). Pohovor je veden mezi

vedoucí pohovoru – paní Jarolímovou a uchazečem o zaměstnání, jedná se tedy o individuální pohovor. Pohovor je strukturovaný - průběh i obsah probíraných otázek je předem připraven. Příprava otázek pro rozhovor je postavená na mnohaleté zkušenosti paní Jarolímové ve vedení společnosti a rovněž na tom, že sama se zabývá již desítky let grafickým designem. Má tedy přehled o tom, na co se má ptát, aby zjistila potřebné a směrodatné informace. Otázky pro rozhovor nemají písemnou podobu, ale jde spíše o vnitřní přípravu, kdy si ujasní požadované informace, na něž se bude ptát.

V tomto kole pohovoru se vychází ze údajů obsažených v životopise. Nejprve je zjištěno, zda skutečně uchazeč vyhovuje kladeným požadavkům. Může se totiž stát, že uchazeči uvádějí v životopise nepravdivé informace, je proto nutné tyto údaje ověřit. V případě grafického designera, je rozebírána jeho vzdělání; odbornost; zkušenosti; konkrétní programové vybavení, které používá pro svou práci. Obvykle bývá rovněž zjišťováno, odkud se o společnosti dozvěděli (z pravidla to bývá prostřednictvím elektronické sítě, z reklamy či z nabídky práce na pracovním úřadu). Dále je pobraána předešlá praxe, důvod odchodu z předešlého zaměstnání (pokud je to uchazeč ochoten prozradit). Mezi důležité znaky, které jsou během pohovoru sledovány, patří i celkové vystupování uchazeče. Vzhledem k tomu, že osoba na obsazované pozici bude přímo jednat s klienty, je důležité, aby vedle svých odborných schopností byl rovněž komunikativní, měl příjemné vystupování, uměl naslouchat a porozumět a celkově působil reprezentativním dojmem.

Poznatky a dojmy z pohovoru s uchazečem jsou zaznamenávány do životopisu uchazeče. Nejedná se o slovní hodnocení, ale o soustavu značek mající svůj význam (například čárky, křížky či kolečky). Tento způsob záznamu je praktický – uchazeč neví, co značky znamenají, není jimi tedy při pohovoru ovlivněn. Po skončení přijímacího pohovoru bývají značky sečteny a vyhodnoceny. Po absolvování této série zjišťování údajů o uchazečích je přistoupeno k představení společnosti, seznámení uchazeče s jejím prostředím a strukturou, jsou probrány pracovní podmínky, pracovní doba či platové ohodnocení. V případě grafického designera je pracovní doba v zásadě pružná, zaměstnanec může práci (v případě potřeby) vykonávat i doma – je důležitější, aby byla práce provedena, než kde bude provedena. Součástí výběrového pohovoru je rovněž i ukázka práce, kterou se zabývám níže.

Nejvhodnější dva uchazeči (obvykle dva), kteří prošli prvním kolem pohovorů, jsou pozváni k druhému pohovoru. Na tomto pohovoru jsou ujasněny případné nesrovnalosti a detaily a vybrán jeden nový zaměstnanec. Uchazečů, kteří se jeví, jako vhodní je pochopitelně více. Zpravidla jsou dobře připravení a vyhovují požadavkům na ně kladené. Jak mi bylo řečeno, pokud by to bylo možné, byli by přijati oba tito uchazeči. Je však potřeba vybrat jen

jednoho. Toto závěrečné kolo se nese v uvolněnějším duchu. Jsou probrány myšlenky a nápady uchazečů, jak by se chtěli nadále ve své profesi rozvíjet. Jaké mají plány do budoucna. Bývá jim rovněž položena otázka typu „jak by vyřešil situaci při působení ve společnosti, která by mohla nastat?“ (například: jak by přistoupil k realizaci zadané práce v případě nějaké náročné zakázky či dokonce většího množství zakázek - jak by byl uchazeč schopen zorganizovat si práci a čas, a podobně).

### **Ukázka práce**

Při výběru vhodného uchazeče na pozici grafického designera pochopitelně nemůžeme vycházet pouze z údajů získaných z životopisu a následně výběrového pohovoru. Výstupem práce člověka na této pozici je především grafický projev a tudíž je nutno zjistit, zda schopnosti a osobitý styl uchazeče vyhovují potřebám společnosti. Z tohoto důvodu se přistupuje k metodě výběru budoucího zaměstnance formou ukázky práce.

Uchazeč si může s sebou na pohovor přinést ukázky své práce, aby bylo možno udělat si představu o jeho schopnostech. Tyto ukázky mají spíš podpůrný charakter, důležitá je ukázka práce během výběrového řízení. Uchazečovi o zaměstnání je zadán úkol ke zpracování a stanoven čas pro splnění úkolu. Po uplynutí času je výsledek práce zkontrolován paní Jarolímovou a obvykle i druhou osobou zabývající se grafickým designem. Ukázka práce má zásadní vliv na hodnocení uchazeče o zaměstnání.

### **Reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného**

Informace získané z doporučení bývalého zaměstnavatele mohou rovněž posloužit při výběru vhodného nového zaměstnance. Ačkoli reference nejsou společností Image Studio, s.r.o. přímo vyžadovány, může k nim být přihlédnuto.

### **Zdravotní prohlídka**

Jednou z podmínek přijetí je i zdravotní prohlídka.

### **Grafologie**

Grafologie je zkoumání lidských vlastností pomocí zkoumání jejich písemného projevu. Tato metoda je, byť jako zcela doplňková, rovněž používána při výběru vhodných uchazečů o zaměstnání. Jak jsem se dověděl z rozhovoru s paní Jarolímovou, zabývá se již poměrně dlouhou dobu touto problematikou (zejména z vlastního zájmu). K této metodě se

paní Jarolímová dostala během své praxe grafičky, neboť styl psaného projevu s touto profesí úzce souvisí. Z vlastního zájmu se tedy začala zabývat studiem grafologie prostřednictvím odborné literatury. Jak sama přiznává, mnohdy se jí její závěry vyvozené rozbořem psaného projevu potvrdily jako správné a pravdivé. Z psaného projevu či z rozvržení a způsobu sestavení životopisu dovede odhalit mnohé skryté vlastnosti uchazeče a vytvořit si tak o něm představu.

## 5. Návrhy a doporučení

V této části mé práce se budu věnovat návrhům a doporučením týkajících se procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Image Studio, s.r.o.. Tyto návrhy a doporučení by mohly vést ke zkvalitnění a zvýšení efektivnosti daných procesů.

Ve společnosti Image Studio, s.r.o. je proces získávání a výběru zaměstnanců na poměrně dobré úrovni. Je však postaven spíše na empirických, zkušenostmi získaných postupech, než na vědeckých poznatcích a procesech. Je tedy vhodné zavést jisté systematické prvky, které, jak věřím, povedou k zjednodušení, zefektivnění a vyšší kvalitě procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Na základě řady konzultací s paní Jarolímovou, rozhovorů se zaměstnanci společnosti a analýzy současného stavu procesů získávání a výběru zaměstnanců bych se pokusil sepsat, jak by uvedené procesy měly probíhat v souladu s odbornými postupy.

### **Směrnice pro získávání a výběr na funkci grafického designera**

#### *1. Postup společnosti při získávání uchazečů:*

Problematikou řízení lidských zdrojů se i nadále bude zabývat paní Jarolímová (majitelka společnosti), eventuálně jí pověřený zaměstnanec společnosti. Identifikace potřeby nového zaměstnance, kterou proces získávání uchazečů o zaměstnání začíná, je nutno provádět s předstihem, aby ve společnosti nevznikala situace, kdy bude po personální stránce pocíťován podstat. Jelikož společnost nehodlá v dohledné době expandovat, je hlavním důvodem pro získávání náhrada odcházejícího zaměstnance. Ve společnosti jsou zastoupeny mladé ženy, které odcházejí na mateřskou dovolenou, což je poměrně častým důvodem pro potřebu získávání a výběr nového zaměstnance. Je důležité, aby byla potřeba nového zaměstnance identifikována s předstihem tak, aby byl zajištěn plynulý provoz společnosti. Odcházející zaměstnanec tak může zaškolit nového zaměstnance a seznámit jej s jeho prací a s poměry ve společnosti. Proto by mělo vždy získávání a výběr nového zaměstnance proběhnout tak, aby nový zaměstnanec nastoupil do společnosti měsíc před odchodem stávajícího zaměstnance.

Co se týče rozhodování mezi volbou vnitřních či vnějších zdrojů v případě pozice grafického designera, je potřeba volit vnější zdroje. Ve společnosti není zaměstnáno tolik designerů, aby mohlo probíhat získávání zaměstnanců na tuto pozici z vnitřních zdrojů. V současnosti ve společnosti pracují dva grafičtí designeři. Tato pozice vyžaduje opravdu specifické požadavky a není možné nahradit grafického designera někým, kdo se zabývá jinou profesí.

Definice požadavků na uchazeče o zaměstnání doposud probíhala na základě zkušeností, empiricky. Tuto zažitou praxi bych navrhl změnit a zlepšit vytvořením dokumentů zabývajících se popisem práce a specifikací požadavků na pracovníka. Touto problematikou se blíže zabývám v dalším textu.

Mezi používané metody pro získávání uchazečů o zaměstnání budou patřit především získávání na základě doporučení stávajícího zaměstnance, používání databáze uchazečů, kteří se zajímali o možnost zaměstnání sami, eventuálně inzerování nabídky práce prostřednictvím internetu. Z rozhovorů a konzultací totiž vyplynulo, že poměrně značná část zaměstnanců se o společnosti dozvěděla prostřednictvím elektronické sítě internet. Získání uchazeči zašlou elektronickou poštou motivační dopis a strukturovaný životopis.

## *2. Postup společnosti při výběru uchazečů:*

Výběrové řízení zajišťuje paní Jarolímová (majitelka společnosti), eventuálně jí pověřený zaměstnanec společnosti. Výběrové řízení pro výběr nového zaměstnance je prováděno následujícím způsobem.

Prvním kolem výběrového řízení je provedení předvýběru, aby byli co možná nejvíce filtrováni vhodní uchazeči. Tento předvýběr bude prováděn na základě rozboru informací uvedených v životopise a motivačním dopise. Poté, co budou tyto dokumenty shromážděny, pořídí se seznam uchazečů obsahující jména, požadované data a kolonky pro podnikové kroky (odmítnutí nebo zařazení do užšího výběru). Předvýběrem by měl být počet uchazečů o zaměstnání zredukován na maximálně na 10 až 15 uchazečů.

Po provedení předvýběru je výsledný soubor 10ti – 15ti uchazečů pozván k druhému kolu výběrového řízení, což je první kolo výběrového pohovoru. Tento pohovor je individuální a je prováděn strukturovanou formou, a proto by bylo vhodné pro tento rozhovor vytvořit seznam otázek, které budou uchazečům kladeny. Rovněž by bylo vhodné vytvořit záznamový arch, kam by se mohly během pohovoru dělat záznamy sloužící pro hodnocení

uchazečů. Arch by mohl sloužit i k zaznamenávání výsledků hodnocení ukázky práce. Těmito dokumenty se zabývám níže.

Součástí druhého kola výběrového řízení je i ukázka práce. Tato metoda výběru nového zaměstnance je v případě grafického designera velice důležitá. Pomocí této metody je totiž možné zjistit, jaké má daný uchazeč umělecké cítění, do jaké míry je kreativní, jak ovládá práci s počítačem a používanými programy a jeho celkový grafický projev. Tyto ukázky práce zhodnotí jednak paní Jarolímová a jednak druhou osobu (zaměstnanec společnosti zabývající se posuzovanou problematikou – tedy grafickým designerem) pro větší objektivitu hodnocení.

Po provedení prvního kola pohovorů a ukázek práce budou zhodnoceny výsledky, které byly zaznamenávány do záznamového archu. Dle těchto výsledků jsou vybráni dva nejvhodnější kandidáti, kteří jsou následně pozváni na třetí kolo výběrového řízení, což je druhé kolo výběrového pohovoru. Ostatním uchazečům je sdělen výsledek výběrového řízení a poděkováno za jejich účast. Závěrečný pohovor se dvěma nejvhodnějšími uchazeči bude zaměřen zejména na poznání jejich představ, jak by se chtěli dále odborně a profesně rozvíjet, jak by řešili konkrétní situace ve společnosti, jaké jsou jejich možnosti týkající se nástupu do společnosti, a podobně. Výsledkem druhého kola výběrového pohovoru je výběr jednoho uchazeče o zaměstnání, se kterým je následně uzavřena pracovní smlouva. Druhému uchazeči je sdělen výsledek výběrového řízení a paní Jarolímová mu osobně poděkuje za účast a je mu nabídnuto zařazení do databáze vhodných uchazečů pro eventuálně možnou budoucí potřebu. Tato databáze by měla být vždy po uplynutí jednoho roku aktualizována a obměněna.

### *3. Příloha směrnice pro získávání a výběr na funkci grafického designera – Definice požadavků*

Jak bylo uvedeno v předcházející kapitole, společnost Image Studio, s.r.o. nemá vypracovány dokumenty sloužící k definování požadavků, které by měli splňovat uchazeči o toto zaměstnání. Definováním požadavků se rozumí jednak popis pracovního místa a jednak specifikace požadavků na pracovníka.

Popis pracovního místa grafického designera a specifikace požadavků na pracovníka vykonávající tuto funkci jsou součástí této přílohy.

Tyto dokumenty byly zhotoveny na základě konzultací s paní Jarolímovou a jednotlivými pracovníky společnosti Image Studio, s.r.o. vykonávajícími práci grafického designera.

## IMAGE STUDIO, s.r.o.

### Popis pracovního místa

Název práce:	Grafický designer	Nadřízený(á):	Nataša Jarolímová
Datum:	28.4.2011	Autor:	Martin Mrázek
Pracoviště:	Grafické oddělení		

*Stručný popis:* Grafický designér je člověk pracující v oboru grafický design. Obvykle se zabývá komponováním obrázků a textů. Grafický designér vytváří grafiku hlavně do publikací, ať už tištěných nebo elektronických. Bývá zodpovědný rovněž za typografii, ilustrace a webdesign. Výsledkem jeho práce mohou být brožury, letáky, plakáty, billboardy nebo jiné reklamní materiály. Cílem grafického designéra je prezentovat informace přístupně a esteticky.

*Pracovní povinnosti:* Vytváří grafické výstupy – obrazové, textové.

Vytváří návrhy zadaného úkolu.

Komunikuje se zákazníky, konzultuje s nimi své návrhy jejich zadání.

Spolupracuje se zaměstnanci společnosti, vedoucími a svými kolegy.

Vykonává další úkoly, kterými ho pověřil jeho nadřízený.

*Pracovní podmínky:* Pracuje převážně ve vhodně zařízené kanceláři. Je-li to nutné či žádoucí, může práci vykonávat i doma. Při shromažďování informací, při schůzkách se zákazníky či při jiných situacích, kdy si to výkon práce vyžaduje, vykonává svou práci v místě, kde je to zapotřebí. Pracovní doba je převážně od 8 do 16 hod., může být však pružně upravena dle aktuální situace.



## IMAGE STUDIO, s.r.o.

### Specifikace požadavků na pracovníka

Název práce:	Grafický designer	Nadřízený(á):	Nataša Jarolímová
Datum:	28.4.2011	Autor:	Martin Mrázek
Pracoviště:	Grafické oddělení		

### Vědomosti a dovednosti

<i>Vzdělání:</i>	Minimálně středoškolské vzdělání
<i>Pracovní zkušenosti:</i>	Práce v oblasti grafického designera – jak z profesního života, tak z osobního života.
<i>Odborné dovednosti:</i>	Práce s počítačem, znalost grafických programů, výtvarné dovednosti, kreslířské dovednosti, typografické dovednosti.
<i>Komunikace:</i>	Při ústním i písemném projevu by měla být dokázána schopnost stručně shrnout nejdůležitější informace. Je důležitá empatie, schopnost porozumění názorům a potřebám zákazníků. Dále rovněž schopnost komunikovat a konzultovat své nápady a vize se zákazníky, případně s kolegy, či vedením společnosti.

### Schopnosti a vlastnosti

<i>Fyzické předpoklady:</i>	Stejně jako u ostatních povolání v uměleckém sektoru: sezení, stání, chození.
<i>Psychické předpoklady:</i>	Zvýšená pozornost a cit pro grafické vyjádření. Tvůrčí přístup, kreativita a schopnost organizace své práce jsou také nezbytnými předpoklady pro vykonávání práce. Dále je rovněž nutná trpělivost při hledání správného řešení se zákazníky. Zájem o další vzdělávání a neustálý rozvoj je podstatným přínosem, téměř nutností.

### Pracovní podmínky

Práce vykonávaná převážně v kanceláři, v případě potřeby doma. Je-li to nutné či žádoucí jsou vykonávány cesty mimo společnost, zejména za účelem shromažďování informací a schůzek se zákazníky, pomocí služebního auta. Z tohoto důvodu je zapotřebí, aby vlastnil řidičský průkaz.

#### *4. Seznam otázek a záznamový arch pro záznam výsledků pohovoru a hodnocení ukázky práce*

Pro zajištění standardnosti a lepší porovnatelnosti pohovorů by bylo vhodné vytvořit seznam otázek kladených uchazečům o zaměstnání grafického designera. Otázky pro pohovor byly doposud tvořeny pouze na základě zkušeností (šlo o jakousi vnitřní přípravu) a neměly formální podobu. Pokud bude vytvořen seznam otázek kladený uchazečům s promyšlenou strukturou a obsahem otázek, urychlí to přípravu na pohovor, usnadní jeho hodnocení a jeho průběh bude hladší a profesionálnější.

Rovněž vytvoření záznamového archu pro záznam poznatků o uchazeči získaných během pohovoru a pro hodnocení ukázky práce uchazeče by znamenal přínos pro zkvalitnění výběrového řízení. Díky tomuto archu se urychlí a zpětné vyhodnocení výsledků výběrového řízení. Dalším přínosem těchto archů je skutečnost, že je možné je archivovat, a tedy v budoucnu do nich nahlížet v případě příští potřeby nového zaměstnance.

Domnívám se, že tato problematika je pro svou složitost přesahuje již rámec mé bakalářské práce a po dohodě s majitelkou společnosti Image Studio, s.r.o. paní Jarolímovou, předpokládám, že v této problematice budu moci v budoucnu pokračovat v rámci své diplomové práce.

## 6. Závěr

Získávání a výběr nových zaměstnanců je velice komplexní a složitý proces, jež je klíčový pro přísun nových a v ideálním případě přínosných členů týmu.

Cílem mé práce bylo poznat a analyzovat procesy získávání a výběru zaměstnanců na konkrétní místo ve společnosti Image Studio, s.r.o. a navrhnout návrhy a doporučení sloužící ke zlepšení a zkvalitnění stávajícího stavu.

V teoretické části práce jsem se zabýval problematikou získávání a výběru zaměstnanců. Získané poznatky jsem čerpal z odborné literatury zabývající se touto problematikou.

V kapitole Charakteristika společnosti jsem představil společnost Image Studio, s.r.o. – její základní údaje, historii, profil, organizační strukturu. Tato společnost, respektive procesy získávání a výběru nových zaměstnanců v ní probíhající, byla předmětem praktické části mé práce.

Ve čtvrté kapitole se zabývám analýzou procesů získávání a výběru zaměstnanců na konkrétní místo ve společnosti Image Studio, s.r.o. (na místo grafického designera). Informace o analyzované problematice ve společnosti Image Studio, s.r.o. jsem získával studiem dokumentů společnosti, webového portálu společnosti, sérií rozhovorů a konzultací s paní Jarolímovou (majitelkou společnosti) a se zaměstnanci společnosti. Po provedení analýzy stávajícího stavu jsem přistoupil k učinění návrhů a doporučení.

Tyto návrhy a doporučení jsou obsahem páté kapitoly a mohly by vést ke zkvalitnění a zvýšení efektivnosti daných procesů ve společnosti Image Studio, s.r.o.. Mezi navrhovaná řešení patří: Vytvoření směrnice sloužící k získávání a výběru zaměstnanců, v jejímž rámci jsem se zabýval postupem společnosti při získávání uchazečů o zaměstnání; postupem společnosti při výběru nového zaměstnance; definicí požadavků – respektive popisem pracovního místa a specifikací požadavků na pracovníka; seznamem otázek a záznamovým archem pro záznam výsledků pohovoru a hodnocení ukázky práce. Vytvoření otázek pro

strukturovaný výběrový pohovor a záznamového archu jsem učinil formou doporučení a předpokládám, že tato problematika bude v budoucnu předmětem mé diplomové práce.

Domnívám se, že cíl mé bakalářské práce jsem tímto splnil.

## Seznam použité literatury

- 1) Řízení lidských zdrojů [Armstrong, 2002] / Michael Armstrong ; [přeložil Josef Koubek]. - Praha : Grada Publishing, c2002 - 856 s. ISBN 80-247-0469-
- 2) Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání / Michael Armstrong ; [přeložil Josef Koubek]. - 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2007 - 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3 (váz.)
- 3) Personalistika pro malé a střední firmy / Jiří Bláha, Aleš Mateiciuc [i.e. Mateiciuc], Zdeňka Kaňáková. - Vyd. 1.. - Brno : CP Books, 2005 - 284 s. : il. ISBN 80-251-0374-9
- 4) Řízení lidských zdrojů [Milkovich, 1993] / George T. Milkovich, John W. Boudreau ; [přeložil Mojmír Koš]. - Praha : Grada, 1993 - 930 s. : il. ISBN 80-85623-29-3

## Jiné použité zdroje

[www.imagestudio.cz](http://www.imagestudio.cz)

vnitropodnikové zdroje

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 - Zastoupení v jednotlivých složkách společnosti Image Studio, s.r.o.

Tabulka č. 2 - Věková struktura zaměstnanců

Tabulka č. 3 - Zastoupení jednotlivých pohlaví

Tabulka č. 4 - Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

## **Seznam zkratk**

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

č. – číslo

např. – například

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

tzn. – to znamená

tzv. – tak zvaně

viz – odkaz

www. – world wide web (=webový portál)

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. května 2011

.....

Martin Mrázek

Adresa trvalého pobytu studenta:

Martin Mrázek

U Zahrádek 8

742 83 Klimkovice